

HEIDRICH Balázs

A SZERVEZETI KULTÚRA VÁLTOZTATÁSÁRÓL ÉS VEZETÉSI KÉRDÉSEIRŐL

Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem
Központi Könyvtár, Folyóirat csoport
Budapest, 5. Pf. 489. 1828
Tel.: 2177-199 Tlx: 2174-910

A szervezet kultúrájának megváltoztatása – általában valamely szervezetfejlesztési program részeként – az egyik legnagyobb kihívás a vezetés számára. E változás fő eleme a tudatosság, hiszen nincs az a stratégiát vagy struktúrát érintő változás, amely ne érintené egyben a kultúrát is. A szerző tanulmánya a változás (változásmenedzsment) versus kultúra (kulturális menedzsment) kapcsolatrendszer mentén fejti ki irodalmilag is alátámasztott megállapításait.

Ma már nincs vállalat, még az évtizednyi monopol helyzetet megszokók körében sem, mely abban a téves hitben ringathatná magát, hogy környezete stabil. Sok iparágban évek óta tart a környezet turbulens változása és az ott versengők már rég hozzászoktak a változó kihívásokhoz, míg más területeken csak most kezdődik a harc.

Deal és Kennedy (1982) a változást még csak olyan rendszeres tevékenységnek nevezte, melyet a vállalatok azért gyakorolnak, hogy ne gyanúsítsák őket egy helyben topogással. Tovább menve azt is hozzátették, hogy csak azért változnak egyes szervezetek, mert elvárják tőlük.

Az ő statikus kultúra szemléletük kora azonban végérvényesen lejárt. Bármely változás érinti a szervezet kultúráját, így azt nem lehet attól elszigetelten kezelni.

Változásmenedzsment és kultúra

A változás látszólag ellentétben áll a vállalati kultúra alapvető elemeivel és működésével. A közös értékrend, az alapvető feltevések a szervezeti viselkedés normáiról mind a kultúra tartóoszlopai. Ezek a tartóoszlopok a legnagyobb gátjai a változásoknak. Ezért kell, hogy minden kultúraváltoztatás első lépése az uralkodó kultúra elemeinek vizsgálata és meghatározása legyen.

Saját kultúránk nem ismerése sebezhetővé teszi a szervezetet a környezet változásaival, valamint a fejlődés

és változás irányába ható erőkkel szemben. Másfelől viszont éppen kultúránk túlzott belülről szemlélése az, ami bizonytalanságot és bátortalanságot okoz. (Schein, 1989)

Laurent (1989) nem ért egyet azokkal, akik a szervezet kultúráját megismerhetetlennek tekintik és azt mondják, hogy minél inkább meg akarjuk ismerni, annál nagyobb káosz alakul ki a sok szimbólumból, rituáléból, értékekből. Ezért elveti a szervezeti kultúrának „egy doboz féreghez” hasonlítását. Ilyen analógiával egy kezdő sebész is hasonlóan tekint az emberi testre...

Az erős kultúrákról

Deal és Kennedy (1982) nyomán a vállalati kultúra kutatás során eleinte az ún. erős kultúrák fontosságát hangsúlyozták a legtöbben. Aztán a környezet radikális változásainak hatására teljesen életképtelennek minősítették a mélyen gyökerező értékrenddel és évtizedes tradíciókkal rendelkező szervezeteket. Amit fontos leszögezni az az, hogy az erős, illetve a gyenge kultúra nem jelent minőségi megkülönböztetést. A kérdés erősen szervezet- és környezetfüggő.

Az erős kultúrát három tényező alkotja:

♦ Az első azon közösen vallott hitek, meggyőződések és értékek, melyeket a szervezetben dolgozók osztanak. Ezen elemek számossága határozza meg a kultúra mély-

ségét. Minél több ilyen elem van, annál erősebb a kultúra. Ez fordítva is igaz, kevés ilyen közös elem esetén gyenge kultúráról beszélünk.

♦ A második tényező, hogy a szervezet hány tagja osztja az előbb említett alapvető feltevéseket és meggyőződéseket. Minél többen vallják ezen elveket és hiteket, annál erősebb a kultúra.

♦ A harmadik elem ezen értékek és hitek preferenciája. Mennyire világosak az értékrendben a kultúra szempontjából legfontosabb értékek és melyek azok, melyek kevésbé játszanak központi szerepet. Nyilvánvalóan a központi értékek megváltoztatása a legnehezebb feladat. (Nahavandi és Malekzadeh, 1993)

Néhány más tényező szintén befolyásolja a kultúra erősségét:

♦ Stabil és viszonylag homogén tagokkal rendelkező szervezeteknek valószínűleg könnyebben alakul ki erős kultúrájuk.

♦ Az alkalmazottak száma és a földrajzi szétszórtság szintén fontos szerepet játszik. Kisebb szervezeteknek kevesebb és homogénebb tagsággal könnyebben alakul ki erős kultúrája. Ez utóbbi állítást erősíti a Handy (Harrison) féle kultúratipológia erő(hatalom) kultúrája is, mely a kisebb vállalkozásokra jellemző, s amelyet még mindig az alapító irányít. (Handy, 1992)

Erős kultúra jelenléte nem feltétlenül jelenti annak megváltoztathatatlanságát. Ha az alapvető értékeket – kivéve a radikálisan megújítandókat – megfelelően kezelik, még a változás malmára is hajthatják a vizet. A jó vezető ezeket az alapvető értékeket és feltevéseket használhatja közös, mindenki által elfogadott kiindulási pontként, melyre fokozatos változtatási programot lehet felépíteni. Sok japán vállalatra jellemző az az előnyös kultúra, mely a változást és az arra való képességet tekintti az egyik legfontosabb értéknek. Ez is vállalati történelmükből eredeztethető, hiszen évtizedeken át nem voltak vezető pozícióban semmilyen nemzetközi piacon, és ez a követő stratégia volt az, mely beleplántálta a kultúrájukba a változásra való nyitottságot és képességet. Természetesen ma is, amikor sok közülük vezető helyzetben van a világpiacra, ez egyik legfőbb kompetitív erősségük, ami képessé teszi őket a gyorsabb piaci reagálásra. (Heidrich, 1996)

Jó példa erre a főleg a hatalmas munkagépek piacán jelen levő Komatsu, melynek kultúrájába nagyon mélyen beágyazódott a változásra való képesség. Sok változáson mentek keresztül az évtizedek folyamán. A II. világháború után szinte csak mennyiségi szempontok vezérelték a gyártásukat és egész működésüket. A hazai

piacok megnyitásával azonban meg kellett változtatni alapvető felfogásukat és lépni a minőség irányába. Ez gyakran teljes technológiai, környezeti, és vezetői váltásokkal járt. Természetesen minden vezető rajtahagyta jellegzetes kéznyomát a vállalatban, de mindig tudta, mikor kell váltani, akár a vezetői stílusokat és személyeket is. A Komatsunál évtizedeken keresztül kifüggesztették minden látható helyre jelmondatukat: „*Le kell győzni a macskát!*” Macskán természetesen a piacvezető Caterpillar céget, illetve annak népszerű rövidebb nevét értették (Cat). Ezzel keltek és feküdtek az alkalmazottak és vezetők hosszú időn át.

Néhány éve azonban ráébredtek, mint továbbra is másodikkak a világpiacra, hogy nem ez a követendő út. A vállalat misszióját is átértékelte az új vezetés, és mindenhol lekerültek a hatalmas feliratok, melyek a Cat elleni harcra biztattak. A cég régi jelképe, illetve címere is megváltozott. Sokakat megrázott az évtizedes harc feladása, de a vezetés helyesen döntött amikor más utat választott a siker eléréséhez. (Bartlett és Ghosal, 1995)

A kultúra megváltoztatásában jelentős szerepet kapnak azok a hagyományos értékek, melyek nem igényelnek alapvető változtatást, lehet rájuk támaszkodni a változások megtervezésében. Ezen értékek folyamatosságáért nyíltan kiállva a vezetés könnyebben állíthatja a változás mellé az annak ellenállókat. A múlt pozitív értékeinek hangsúlyozása megkönnyíti a más területen végrehajtandó változásokat. Így a kultúra továbbra sem veszti el erősségeit, melybe beépülhet a változás befogadására való hajlandóság is. Persze ahhoz, hogy ezt az előnyös állapotot elérjük nagyon finom vezetői hangolásra és beavatkozások sorozatára van szükség.

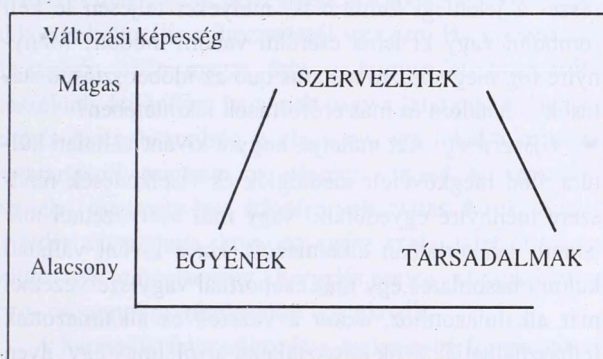
Az eddig elmondottakkal némileg ellentétben áll Laurent (1989) elmélete, aki a nemzeti kulturális jellemzőket hibáztatja a szervezeti változtatások „túldramatizálásáért”. Csak a nyugati világ időkonceptiója (erről bővebben lásd E.T.Hall műveit, illetve magyarul pld. Heidrich, 1994) az, ami miatt a változást ilyen nehezen élik meg a szervezetek, legalábbis a szakirodalom szerint. Hiszen a mértékadó szakirodalom túlnyomó többsége nyugati kultúrákból származik. Ezek az időt mind lineáris változóként kezelik, míg Laurent szerint a spirális értelmezés sokkal inkább helyénvaló.

Ezen elméleti alapok után jutunk el ahhoz a megállapításhoz, miszerint a szervezetek – az egyénnel és a társadalommal ellentétben – hatalmas változásikapacitástartalékokkal rendelkeznek. Az egyének és a társadalom valóban viszonylag stabil strukturális egységek, míg a szervezetek az egyén és környezete kapcsolatának és

tranzakcióinak ideiglenes rendszereként foghatók fel. Így a szervezetek válnak azokká a kiváltságos helyekké, ahol a legdrasztikusabb változások is könnyedén lejátszódhatnak. Az egyének viselkedésében lejátszódó kis változások szervezeti szinten akkumulálódva jelentős változások előmozdítói lehetnek. A változásokkal szembeni ellenállás tehát sokkal inkább a szervezetekkel kapcsolatos gondolkodásunkból ered, mintsem a szervezetek valós tulajdonsága. (1. ábra)

1. ábra

A különböző elemzési szintek
változási képessége



A kultúráváltatás okai

Sathe (1985) az alábbiakban határozza meg azokat a helyzeteket s feltételeket, amelyek a kultúra megváltoztatását idézhetik elő, illetve ahhoz szükségesek:

- állandó teljesítmény- vagy erkölcsi problémák a szervezetben,
- alapvető változás a szervezet küldetésében,
- alapvető technológiai változás,
- alapvető piaci változás,
- alapvető változás a társadalmi környezetben,
- a verseny deregulációja és élessé válása,
- vagyonnövekedés és fúzió,
- szervezeti növekedés,
- családi vállalkozás fejlett vállalkozássá válása új vezetőséggel,
- hazai cég nemzetközivé válása.

Bár a vezetés szerepe kétségtelenül meghatározó a kultúra megváltoztatásában, de nem kizárólagos. Mivel az alkalmazottak is azonosulnak a kultúrával, így a vezetőknek nagyon jó indokuk kell, hogy legyen ennek a kötődésnek a megszakitására. Szintén erős és logikus ér-

vekkel kell rendelkezni, hogy az embereket meggyőzzük a változás szükségességéről és fontosságáról. Nahavandi és Malekzadeh (1993) szerint valamely szervezet kultúráját legalább olyan nehéz megváltoztatni, mint egy személy egyéniségét.

Érdekes eset, amikor a vezetés felismeri, hogy kultúráváltásra van szükség de ez megvalósíthatatlan az adott szervezeti kereteken belül, annak mérete, kulturális öröksége miatt.

Ez történt meg a General Motors-nál, amikor a múlt évtizedben úgy döntöttek, hogy teljesen új szubkultúrát hoznak létre, a már létező kulturális örökség nélkül. Így született meg a Saturn gépjármű gyár, mely földrajzilag is jelentősen elkülönül minden más GM teleptől, hogy még véletlenül se ériék el azok negatív kulturális hatásai. Eddig úgy tűnik, bevált az elképzelés, hiszen a Saturnt a legmegbízhatóbb kocsinak választották az Egyesült Államokban. Kétségtelen azonban, hogy az eltelt alig egy évtized nem elég a kísérlet sikerének megállapításához.

A kulturális változások szükségességének meghatározásához az alábbi belső szervezeti viszonyokat kell figyelembe vennie egy vezetőnek:

- szervezeti teljesítmény,
- a létező kultúra, a szervezeti feladatok és struktúra közti illeszkedés,
- a létező kultúra és a stratégia illeszkedése,
- a felső vezetés jellemzői.

Ha egynél több kritérium is a változás szükségességére utal, úgy a vezető majdnem biztos lehet a dolgában. (Trice és Beyer, 1993)

A kultúra változtatását alapvetően befolyásolja még az idő és a költség. A változtatás elkezdésénél – különösen ha azt nem a külső környezet kényszerítette ki, hanem belső szervezeti elhatározás folytán jön létre – nagyon fontos a pénzügyi vonzatok megtervezése.

Természetesen nem könnyű ezek pontos mérése egy ilyen folyamatnál, de elég ha csak a tanácsadói díjakra gondolunk. De ennél kevésbé kézzelfogható vonatkozásai – mint az ezzel kapcsolatos értekezleteken és átképzéseken töltött idő és a korai nyugdíjazások – is mind hozzájárulnak a költségekhez. A személycserék nagyon gyakran együtt járnak a kulturális változásokkal. Ezeknek természetesen ismét jelentős a költségvonzatuk, ha új alkalmazottak és vezetők megszerzésére gondolunk.

A kultúráváltatás másik fontos jellemzője, hogy nagyon időigényes. Már a változások előkészítése és elindítása is sokáig tart, nem beszélve azok végrehajtásáról. Másfelől viszont a vezetőnek nagyon türelmesnek kell lenni a változási folyamatok vezérlésében. Bár akad-

nak példák radikális változások gyors és sikeres végrehajtására, nem ez a jellemző. Általánosságban elmondható, hogy a kultúraváltás időigényes feladat, amely nem játszódik le egyik napról a másikra. Az emberek kötődéseit és értékrendjét nem lehet szerdáról csütörtökre megváltoztatni.

Természetesen a változás sebességét jelentősen befolyásolják a környezeti hatások és az adott szituáció. Nyilvánvalóan könnyebb egy válsághelyzetben levő vállalat dolgozóit meggyőzni a változások szükségességéről, mint azokat, ahol még nincsenek látható piaci indokai, hogy miért kellene szakítani a jól működő értékrenddel.

A kulturális változások fajtái és dimenziói

A kulturális változás és változtatások fajtáit és modelljeit Trice és Beyer művei alapján foglalom össze, akik természetesen támaszkodnak más ismert változásmo-
dellekre, a szervezetet és vezetést is átfogó kultúrakon-
cepció azonban az ő értelmezésükben a legdominánsabb.

Kulturális változáson Trice és Beyer (1986) szerint az alábbiértjük: olyan tervezett, átfogó és alapvető változástípus, mely jól elkülöníthető a spontán kialakuló kultúrán belüli folyamatoktól és azoktól a tudatos törekvésektől, melyek a létező kultúrát kívánják fenntartani.

A kulturális változások három alapvető fajtája a következő:

- ⇒ *Forradalmi és átfogó változás*, mely az egész szervezet kultúráját hivatott megváltoztatni.
- ⇒ *Részegység vagy szubkultúra megváltoztatása*, mely csak egy szervezeti egység kultúrájának vagy egy szubkultúrának a megváltoztatására irányul.
- ⇒ *Fokozatos, átfogó változtatás*, mely hosszú időt igényel és lépésenként halad előre, és a szervezet egészét érinti.

Valamennyi változástípusra igaz, hogy tudatos, jól tervezett akciókról van szó.

A négy dimenzió, mely alapján a lezajló változások mértékét mérjük, a következő:

➤ *Kiterjedés*: Ez a dimenzió azt méri, hogy a szervezeten belüli tevékenységek milyen hányada változik meg a kultúraváltoztatás folytán. Ezt a hányadot két tényező befolyásolja:

- hány alkalmazottnak kell megváltoztatnia viselkedési normáit és szokásait,
- a bevezetett kulturális változások következtében milyen gyakran kell munkájuk során az eddigiektől eltérően viselkedniük.

Jó példa erre az az eset, amikor egy addig monopol helyzetben levő vagy állami cég kikerül a versenyszférába, és ezentúl költséghatékonyságra és termelékenységre kell törekednie.

➤ *Eltérés*: Ez a tényező azt határozza meg, hogy a változás hatására az egyes alkalmazottak régi és az elvárt új viselkedési és szokásnormái között mekkora távolság jön létre. Mennyire fogják az alkalmazottak az elvárt elveket és értékeket a magukéhoz közelebre érezni, vagy azok a jelenleg vallottaktól alapvetően különböznek? Vannak-e olyan már élő elvek és értékek, amelyek annyira nem illenek az elvárt új kultúrába, hogy az alkalmazottaknak nem szabad többé azokra támaszkodniuk, hanem újakat kell helyettük találni? Gyakorlatilag, vannak-e olyan részei a jelenlegi kultúrának, melyeket teljesen le kell rombolni vagy ki lehet cserélni valami módon? Mennyire fog megváltozni a status quo az időbeosztás, a státusok, a hatalom és más erőforrások tekintetében?

➤ *Újszerűség*: Azt mutatja, hogy a kívánt vállalati kultúra által megkövetelt ideológiák és viselkedések rendszere mennyire egyedülálló vagy más szervezetnél már ismert, gyakorlatban alkalmazott. Ha a kívánt vállalati kultúra hasonlatos egy más csoportnál vagy szervezetnél már alkalmazotthoz, akkor a vezetők és alkalmazottak felhasználhatják azok tapasztalatait arról, hogy egy ilyen kultúra hogyan működik. Használhatják és másolhatják azokat a kulturális formákat, amelyek segítenek kommunikálni és bevezetni egy ilyen kultúrát. Szintén fontos, hogy vannak-e már olyan csoportok a szervezeten belül, amelyek a kívánatoshoz hasonló kulturális jellemzőkkel bírnak. Ha létezik ilyen belső példa, más vezetők és alkalmazottak is tanulhatnak belőle. De ha az elképzelt kultúra merőben újszerű, a vezetők és az alkalmazottak olyan új érték és elvrendszereket kell, hogy felállítsanak, amely annak magját képezi. Az ilyen radikálisan új kultúrák azonban ritkák. Schneider (1994) is felhívja a figyelmet a „kulturális benchmarking“ veszélyeire, és inkább belső vizsgálatot javasol. Ritkák ugyanis a merőben újszerű és egyedi kultúrák (IBM, Honda, 3M). Ezek szolgálai másolása biztos bukáshoz vezethet. Új, korai szakaszban leledző vállalkozásoknál nagyobb a valószínűsége egy sikeres adaptációnak, mint nagy méretű, régóta működő szervezeteknek.

➤ *Tartósság*: Egyfelől azt jelzi, hogy a változtatási kísérlet mennyi időt vesz igénybe, és hogy mennyire állandósulnak a végrehajtott változtatások. Feltételezhető, hogy a kulturális változások gyorsabban mennek végbe olyan vállalatoknál, amelyeknek gyenge a teljesítményük és dinamikus változó a környezetük. Bár a vezetés arra

A kulturális változások fajtái és dimenziói

A kulturális változás típusa	Dimenziók
Forradalmi, átfogó	kiterjedés: magas eltérés: magas újszerűség: változó tartósság: változó
Részegység vagy szubkultúra	kiterjedés: alacsony eltérés: mérsékelttől a magasig újszerűség: változó tartósság: változó
Fokozatos átfogó átalakítás	kiterjedés: magas eltérés: mérsékelt újszerűség: mérsékelt tartósság: magas

törekszik, hogy a kulturális változtatások hosszú ideig éljenek, vannak olyan kultúrák, melyek ideiglenesek, vagy azért mert ideiglenesként fogják fel a körülményeket is, vagy azért mert ideiglenes szervezetekben fejlődtek ki. Ez jellemző a projektorientált szervezetekre, amelybe nehezebb bármiféle vállalati kötődést vagy más kulturális elemet beágyazni. Jó ellenpélda volt erre a Los Angeles-i olimpia szervezőbizottsága, mely noha tudatában volt véges működésének, mégis egy csak rá jellemző kultúrát alakított ki a csoporton belül.

A kulturális változások mértékét figyelembe véve a vezetők leginkább az eltérést és az újszerűséget fontolják meg. Ez a két dimenzió határozza ugyanis meg, hogy mennyire kell az új kultúra miatt szakítani a múlttal. Ha az eltérés magas és az újszerűség alacsony vagy közepes, akkor is kulturális változtatásról van szó. Ha viszont az újszerűség értéke magas, úgy új kultúra létrehozásáról beszélünk, különösen ha annak nagy a kiterjedése. Ha az eltérés és az újszerűség is alacsony, úgy inkább kultúra fenntartásról, mintsem innovációról van szó. A kiterjedés azt jelzi, mennyire lesz átfogó a változtatás. A magas kiterjedés azt mutatja, hogy az egész szervezetet érinti a változtatás, míg alacsony kiterjedés esetén az csak bizonyos csoportokra, részlegekre vonatkozik.

A harmadik fajta változás a legkevésbé folyamatos. Az előző kultúrával sok szinten megtörténik a szakítás, de az eltérés mindenütt mérsékelt. Ezek a változások általában kiterjedésükben nagyok. Mivel azonban a kulturális átalakulás fokozatosan történik, sok változáson keresztül, ezek akkumulálódnak és beépülnek az idők folyamán, így az ilyen változtatást a legkönnyebb végrehajtani, és ezek is maradnak fenn a legtovább. A kulturális változások fajtáit és dimenzióit az 1. táblázat tartalmazza.

Változás és kulturális vezetés

A vezetés kulturális feladatai

A vállalati kultúrát befolyásoló vezetői működést nagyon sok, a kultúra más területeit tárgyaló dolgozat érinti, a kérdést legalaposabban azonban Schein (1985) járta körül, aki egy egész könyvet szentelt a témának. A vezetés és kultúra kapcsolatát legrövidebben úgy jellemezte, hogy *a különbség a menedzser és vezető között az, hogy míg a vezető alakítja a szervezet kultúráját, addig a menedzser benne él.* Ez a meghatározás természetesen nem választható el élesen a karizmatikus, illetve átalakító vezetőt és a tranzakciót végző vezető sajátosságait tár-

gyaló kérdéskörtől. Ezzel Laurent(1989) álláspontja is egybecseng, aki szerint egy hatékony menedzsment remekül tud stabilitást fenntartani és a folytatást biztosítani, de alkalmatlan egy szervezet átalakítására. Az elméletet ugyanis csak ösztönözni és inspirálni lehet, menedzselni nem.

Trice és Beyer (1993) még a vezetői eszközöket és tevékenységeket is instrumentálisakra és kulturálisakra osztják fel. Megközelítésmódjuk lehetővé teszi a kettő egymás nélkül létezését is.

Ami egyértelműen kiderül Schein és az amerikai szerzőpáros munkáiból, az a vezető meghatározó szerepe a kultúra kialakulásánál. Az alapító által lefektetett kulturális alapok gyakorta túlélnek a személyt. Ehhez azonban az kell, hogy a kultúra érvényességét sikertörténetek támasszák alá. Ezek épülnek aztán be az egész szervezet értékrendjébe, hogy aztán legyen mire támaszkodni problémás helyzetekben és válság idején. Ahogy Pfeffer kifejtette, anélkül, hogy a kulturális vezető kifejezést használta volna: a szervezet legtöbb tevékenységét nem az ésszerűség hanem a szentimentalizmus irányítja. Noha legtöbbször ezt nem ismernék el és továbbra is azt hinnék, hogy pusztán a racionalitás elvei alapján cselekszenek. Ezzel szemben az az igazság, hogy a racionalitás is retrospektív, így olyan dolgoknak tudunk értelmet adni, melyek már megtörténtek. Így a vezetés feladata, hogy a munkát értelmes és élvezetes tevékenységgé tegye, és ezáltal egyfajta szentimentalizmust, hozzáállást, és érzelmeket váltsanak ki az alkalmazottakból. Ezt szimbólumok használatával és szimbolikus tevé-

kenységekkel érhetik el, úgymint saját nyelvi fordulatok és szótár használata, ceremóniák szervezése. (Pfeffer, 1981)

Az ilyen sokáig élő kultúra természetesen nagyban meghatározza, milyenek lehetnek az elkövetkező vezetők. Az erős kultúra ki is veti magából az oda nem illeszkedő vezetőket és alkalmazottakat. Ha azonban a szervezet és a kultúra is (önmozgásánál fogva) válságba kerülne, szükség van olyan kulturális vezetőre, aki alapjaiban képes a kulturális jellemzőket és az értékrendi elemeket megváltoztatni.

Másik eset, hogy az adott kultúrába már nem illeszkedő karizmatikus vezető máshol éri el az általa megálmodott szervezeti célokat. Jó példa volt erre Lee Iacocca, akit a Fordnál eltöltött több évtized után, a vezérigazgatói posztról rúgott ki Henry Ford, mert dinamikus és állandóan vitázó egyénisége már nem illett a Ford kultúrájába. Utódjának, Phil Caldwell-nek meglehetősen adminisztratív és bürokratikus stílusa is sikert hozott azonban a vállalatnak.

A kulturális vezető típusai

A kulturális vezetők típusainak meghatározásánál Trice és Beyer (1993) először a kulturális vezetés szervezetre gyakorolt hatásait és következményeit vizsgálták. (2. táblázat)

Az általuk megkülönböztetett négyféle kulturális vezető típusa a következő: *kultúrát teremtő, kultúrát változtató, kultúrát megerősítő, kultúrát integráló vezető*. Az első kettő – a teremtő és a változtató – kulturális innovációt igényel, míg a másik kettő – a megerősítő és az integráló – kultúrafenntartást.

➤ Kultúrateremtés

A szervezeti kultúrát akkor teremtik a vezetők, amikor új folyamatokat vezetnek be a kívánt célok elérése érdekében. A vezető személyisége természetesen alapvetően rányomja a bélyegét a bevezetett folyamatokra és az emberek egymás közti viszonyainak meghatározá-

2. táblázat

A kulturális vezetés elemei és szervezeti kulturális következményei

A kulturális vezetés elemei	Kulturális következmények	
	Innováció	Fenntartás
1. Személyes jellemzők	<ul style="list-style-type: none"> – Magabiztosság – Domináns személyiség – Erős meggyőződés – Evangélista – Drámai és kifejező 	<ul style="list-style-type: none"> – Bizalom a csoportban – Segítő – Erős meggyőződés – Katalizátor – Befolyással bír
2. Az észlelt szituáció	– Válság	– Nincs válság vagy kezelendő probléma
3. Vízión és misszió	– Radikális eszmék	– Konzervatív eszmék
4. Alkalmazotti elkötelezettség	– A vezető különleges képességeire van szükség a válság kezeléséhez	– A vezető az érvényes értékrendet reprezentálja, mely a múltban sikeres volt
5. Teljesítmény	– Ismétlődő sikerek a válságmenedzselésben	– A siker folytatása
6. Vezetői viselkedés	<ul style="list-style-type: none"> – Követendő példakép – A siker és hozzáértés benyomását kelti – Ideológiáit hangoztatja – Kifejezi elvárásait és bizalmát a követőiben – Motivál 	<ul style="list-style-type: none"> – Követendő példakép – A siker és hozzáértés benyomását kelti – Ideológiáit hangoztatja – Kifejezi elvárásait és bizalmát a követőiben
7. Vezetői akciók	– Új struktúrák és stratégiák vagy gyökeres változások azokban	– Újjáalakítja és megerősíti a létező struktúrákat és stratégiákat vagy fokozatosan változtatja azokat
8. Kulturális formák alkalmazása	– Új kulturális ideológiákat és értékeket közvetít	– Megerősíti és ünnepeket a létező kulturális ideológiákat és értékeket
9. Hagyományok alkalmazása	– Új hagyományokat teremt	– Folytatja a létező tradíciókat
10. Állandóság	– A változás intézményesül	– Látható folyamatosság

sára. Az alapító befolyását a kultúra alakulására nem lehet elvitatni és hatása soha nem tűnik el teljesen. Az alapítás nehézségeiből merített erő, mely sikerre vitte a vállalatot nagyon fontos, így azok akik ott voltak „azokban az időkben“, ezt kiváltságuknak tekintik. Erről később büszkén mesélnek történeteket.

Ez különösen igaz az alapítóra, aki a legbüszkébb a világra jött teremtményre. Az alapítói szakaszban a kultúrára gyakorolt hatást Schein tárgyalja még részletesebben kulturális életpálya elméletében. (Schein, 1985)

A kultúra teremtésénél a vezető egyéniségét különböző módokon kell beépíteni, hogy aztán a fejlődő kultúra részévé váljon. Ez nem egyszerű feladat. Sok vezetői rituálét és ceremóniákat igényel, csakúgy mint a vezetői vízió megismertetését. Sok vezetői egyéniség és potenciális kultúra hal el, illetve nem születik meg, mert nem megfelelően kísérelték meg beépíteni. Az alapítónak mindig megvan a lehetőségük a kultúra befolyásolására, sokan azonban nem tudnak élni a lehetőséggel. Sok Szilícium-völgyi cégnél fordult elő, hogy az alapító és az alkalmazottak kultúrája különbözött. Az idő múlásával a vezető kultúrája elhalványult, míg az alkalmazottaké megerősödött, de már egy másik vezető által. (Martin, Sitkin és Boehm, 1985)

Schein (1985) két kritériuma, mely azt méri, hogy valóban jelentős hatással volt-e az alapító a kultúrára a következő:

(1) személyes elképzeléseit az általa alapított szervezet minden tagja egyértelműen osztotta és (2) a hatásuk azután is megmaradt, hogy a szervezeti méret megnőtt, a termékek jellege is és a vezetők is változtak.

➤ Kultúráváltatás

Kiindulási alapként le kell szögeznünk, hogy mit is értünk kultúráváltáson. Jelen gondolatrendszer szerint akkor használjuk ezt a kifejezést, ha a vezetés valamely tudatosan tervezett akciójáról van szó. A változás mértékét jelzi, hogy milyen arányban érintette az alkalmazottakat és a tevékenységeket a változás, milyen erőforrások tűntek el, helyeződtek át, és hogy mekkora a távolság a régi és az új kultúra viselkedésnormái és értékrendje között. A válsághelyzet és a nagy üzleti lehetőségek jó táptalajai a kultúráváltatásnak, míg a megszokott üzletmenet a kultúra fenntartására ösztönöz.

Trice és Beyer (1991) három féle kultúráváltató vezetést különböztet meg. Ezek a *reorganizáló vezetés*, az *átalakító vezetés*, és a *belülről jövő reform*. Az első kettő elkötelezett vezetőket igényel, míg az utolsó belülről kifejlődő vezetést.

A *reorganizáló vezetés* a változás leginkább formális módja, mert majdhogynem kötelező, minthogy a felső vezetés határozta meg. A változás vezetőit az illetékes hatóságok, illetve szervezetek jelölik ki a szervezet élére.

Az *átalakító vezetés* sokkal újítóbb jellegű. Ez is belülről fejlődik ki és gyakran magával vonja az előző vezetés leváltását. Alfred P. Sloan ilyen átalakító vezető volt. A General Motors teljes struktúráját átalakítva olyan kultúrát hozott létre, mely a szervezet egész jellegét megváltoztatta. Az önálló divíziók alapján a GM teljesen más, függetlenebb módon kezdte el működtetni üzleti tevékenységeit.

Ahhoz, hogy ún. *belső reform* menjen végbe, az azt irányító vezetőnek valószínűleg átalakítóknak kell lennie. Radikálisan új vízióval és hatalmas befolyásoló képességgel kell bírnia, hogy ekkora változást vihesen végbe. Előfordul, hogy formális hatalma nincs is hozzá, hogy a víziókban szereplő változásokat keresztülvigye azon a szervezeten belül, ahol ezeket kitalálták. A víziók megismertetésénél figyelni kell azonban arra, hogy az újonnan megálmodott értékrendet nem lehet ráerőszakolni a szervezetre. Hagyni kell, hogy maguk a szervezeti tagok is részt vegyenek megfogalmazásában, máskülönben fogalmuk sem lesz róla, mit vár el tőlük ez az újonnan megálmodott rend. (Weick, 1987)

Mindezek ellenére a kultúrát soha nem lehet teljes egészében megváltoztatni, az előző kultúra maradványai sokáig élni fognak. Ezért az igazán talpraesett kulturális vezetők megkísérlik az új elképzeléseiket azokhoz a régiékhöz kötni, amelyeket már sokan elfogadtak, és nem állnak a változás útjába.

➤ Kultúra-megerősítés

A kulturális vezetés harmadik formája az, amely *fenntartja és megerősíti a létező kultúrát*. Ez minden kulturális tevékenység alapja. Így a vezetők működtetik a létező ideológiákat és értékrendet, amivel védik a szervezet kultúráját. Az ilyen, kultúrát megerősítő vezetésnek Selznick (1957) szerint három fő feladata van:

- fenntartja a misszió jelentését, a vállalat megkülönböztető jegyeit és a fő szervezeti elkötelezettségeket, megerősíti a vállalat működési célját, amivel végre is hajtja a misszióját és ezen folyamatban alakítja a kultúrát, és
- fenntartja a vállalat értékeit és azonosítja azokat a kultúra egységességének megvédésével és a lehető legjobban biztosítja a szervezeti ideológiák stabilitását és biztonságát.

A kulturális vezetés típusai és variánsai

	Innováció		Fenntartás	
	<i>Teremt</i>	<i>Változtat</i>	<i>Megerősít</i>	<i>Integrál</i>
Szervezeti alapprobléma	Követőket toborozni és egyesíteni őket	Gyengíteni és kicserélni a régi kultúra elemeit	A létező kultúra életben tartása	A különböző szubkultúrák érdekeinek összehangolása
Lehetséges megoldások	Személyes képességek Az integráció szertartásai	Személyes képességek A megszüntetés szertartásai	A megújulás szertartásai	A konfliktuscsökkentés szertartásai
Variánsok	Karizmatikus jellemzők Más jellemzők	Reorganizációt végző vezetés Átalakító vezetés Belső reform	Intézményes vezetés Csoport vezetés Hősies vezetés	Konszenzusos vezetés Tranzakciót végző vezetés

⇒ Az első típusú megerősítő vezetés az *intézményes* formájú. Szintén Selznick volt az, aki úgy definiálta az intézményes vezetőt, mint aki finomítja a missziót és a társadalmi csoportok szerepét a szervezeten belül, és hirdeti azon ideológiákat, melyek ezen tevékenységeket támasztják alá. Jó példa volt erre a híres amerikai elnök, George Washington, aki egy olyan csoportból emelkedett ki, amelynek ő képviselte legjobban az érdekeit, és később megerősítette kultúrájának alapelveit és értékrendjét mint formális vezető is.

Hasonló kulturális vezetés zajlott az IBM-nél is, amikor az alapító Tom Watson helyére a fia került, aki nagyon jól kezelte a kulturális és szervezeti feszültségeket, amely természetszerűleg együtt járt a cég érett szakaszba lépésével. Tom Watson Jr. megőrizte a régi kultúra alapvető elemeit, és a szubkultúrák hasznos elemeiből sokat beépített az új kultúrába. Továbbra is nagy hangsúlyt fektetett azonban arra, hogy az alapítástól náluk dolgozók ne érezzenek teljes szakítást a múlttal. Ezért a szervezet azon tagjai, akik akartak, közvetlenül is fordulhattak hozzá. Ez volt az ún. „*Kedves Tom*” levél intézménye. Általában a szervezet idősebb alkalmazottai írtak neki ilyen leveleket és szinte kivétel nélkül így kezdődtek: „*Kedves Tom! Amikor édesapád alkalmazott engem...*”

Szintén jó példa a megerősítő vezetésre Phillip Caldwell esete, aki Lee Iacocca kirúgása után került a cég élére és Henry Ford II kíváncsiaként megerősítette a Ford létező kultúráját és szép üzleti sikereket ért el a cég számára.

⇒ A megerősítő vezetés másik fajtája a *csoport vezetés*.

Ez sokkal inkább informális vezetési szerep kisebb csoportokban. Ezek a vezetők általában konzervatívok és konformisták, így a csoport hagyományos értékeire és ideológiáira támaszkodnak. Csak azon csoporttagok tölthetik be ezt a szerepet, akikben megbíznak és érdemeik vannak a csoport történelmében. A csoport általában azon tulajdonságuk alapján választja ki őket, hogy ők beszélnek a legtöbbet. Ezen vezetők azonban nemcsak verbálisan emelkednek ki a többiek közül, de személyes tulajdonságaik is egyedülállóak a csoporton belül. Az ilyen kis csoportok vezetői gyakorta kulturális vezetők is egyben, hiszen azon fáradoznak, hogy megerősítsék az uralkodó csoport normákat és kulturális megnyilvánulási formákat. Az is gyakran megtörténik, hogy egy kis csoport szubkultúrájában fokozottan jelenik meg az egész szervezet kultúrája. Ez hatékony megerősítő vezetés eredménye lehet. Az ilyen vezetők sokszor nem is rendelkeznek az ehhez szükséges formális hatalommal, de az informálissal annál inkább. Ez a hatalom pedig a szakértelmen, illetve személyes tulajdonságokon és képességeken alapulhat.

⇒ A megerősítő vezetés harmadik fajtája a *hősies vezetés*. Ezek a vezetők nem mindig vezetők a hagyományos értelemben, de példájuk ösztönzőleg hat másokra is. Ők a vállalat legértékesebb emberei. Megkérdőjelezhetetlen jellemmel és stílussal bírnak. Ezek a hősök szimbolikus figurák, akik messze állnak az átlagostól, de nem elérhetetlenül messze. Bizonyítják mások számára is, hogy a siker alapeleme az emberi képességekben rejlik. (Ilyen

célzattal hozták vissza nemrégiben az egykori alapító sikerkovács Steve Jobs-ot az Apple-höz.) Gyakran előfordul, hogy a vállalatok vezető szerepet adnak a hőseiknek. Még jellemzőbb, hogy az ilyen hősök valamilyen terület specialistái, akik munkája nélkülözhetetlen a szervezet számára. A 3M-nél például megfigyelhető a „termék bajnok” kifejezés használata, mely a személy valamely múltbeli sikeres fejlesztésére és találmányára utal. Mivel a 3M kultúrájának alapvető értéke az innovativitás, ezek a „termék bajnokok” a vállalat legnagyobb becsben álló emberei.

➤ *A kultúra integrálása (kultúrafenntartás)*

A kultúraintegrálás kérdése akkor merül fel igazán, amikor szubkultúrákról is beszélünk. A szubkultúrákat gyakran nem kell irányítani, de amikor túl nagy a feszültség a különböző szubkultúrák között, akkor szervezeti kulturális vezetésre van szükség a felső vezetés részéről. Nekik az a feladatuk, hogy ezeket a széthúzó erőket integrálják a szervezet kultúrájába és stratégiájába. De a kulturális különbözőség előny is lehet. A legjobb példa erre az IBM esete, amely nagyon sikeresen integrálja kultúrájában a különböző szubkultúrákat.

➤ Az integráló vezetés első típusa a *konszenzuson alapuló vezetés*. A konszenzusos vezetők tárgyalnak és közvetítenek a különböző értékekkel és érdekekkel bíró csoportok között. Mindezt alkudozással, kölcsönös egyezkedéssel és más manőverekkel érik el, melyekkel sikerül a csoportokat közös döntéshozatalra és cselekvésre bírni. A konszenzusos vezetők nem próbálják meg a különböző kultúrákat eggyé olvasztani és homogenizálni, sokkal inkább azon vannak, hogy fenntartsák a különböző kultúrák jellegzetességeit. A konszenzusos vezetők jó kommunikációs készséggel bírnak, akik képesek elmagyarázni és megértetni a különböző szubkultúrákat a többi felé. De nem törekszenek a teljes egyetértés elérésére, csak annyi kompromisszumra, hogy kezelni lehessen az aktuális problémát.

➤ Az integráló vezetés másik formája a *tranzakciót végző vezetés*. A tranzakciót végző vezető erősen támaszkodik a hagyományos irányítási formákra az emberi kapcsolatok és cserefolyamatok terén is. Ezek egyik formája a nem anyagi ösztönzési rendszer, amely szimbolikus jelentőséggel bír az alkalmazottak felé, és mint ilyen a vállalati értékrendre, hiedelmekre és normákra, a kultúra alapelemeire épül.

Felhasznált irodalom

- Argyris, C. - Schön, D.A.: Organizational Learning. Reading, Mass., Addison-Wesley, 1978
- Bartlett, C.A.-Ghosal, S.: Transnational Management. Irwin, 1995, 2nd Ed.
- Deal, T.E.- Kennedy, A.A.: Corporate Culture. Reading, Mass., Addison-Wesley, 1982
- Handy, C.: Understanding Organizations. Oxford University Press, 1993
- Heidrich, B.: A vállalati kultúra a nemzeti kultúrák tükrében. Dimenziók, 1994/1
- Heidrich, B.: The Leadership and Organizational Aspects of Cultural Change. Working Paper, University at Buffalo, 1996
- Iacocca, L.: Egy menedzser élete. Gondolat, 1988
- Laurent, A.: A Cultural View of Organizational Change. In Evans, P., Doz, Y., and Laurent, A. (eds.): Human Resource Management In International Firms: Change, Globalization, Innovation. Basingstoke. Macmillan, 1989
- Lewin, K.: Group Decision and Social Change. Readings in Social Psychology, Troy, Mo.: Holt, Rinehart. Winston, 1947
- Martin, J. - Sitkin, S.B. - Boehm, M.: Founders and the Elusiveness of Cultural Legacy. Organizational Culture, Beverly Hills, Calif., Sage Publ. 1985
- Nahavandi, A.-Malekzadeh, A.R.: Organizational Cultures in the Management of Mergers. Quorum Books. Westport, Conn., 1993
- Peters, T.J.- Watermann, R.H.: In Search of Excellence. New York. Harper&Row Publ., 1982
- Pfeffer, J.: Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms. Research in Organizational Behavior, 1981/3
- Sathe, V.: Culture and Related Corporate Realities. Irwin, Homewood, Ill., 1985
- Schein, E.H.: Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass Publ., San Francisco, 1985
- Schein, E.H.: Organizational Culture: What it is and How to Change it. In Evans, P., Doz, Y., and Laurent, A. (eds.): Human Resource Management In International Firms: Change, Globalization, Innovation. Basingstoke. Macmillan, 1989
- Schneider, W.E.: The Reengineering Alternative. A Plan for Making Your Current Culture Work. Irwin, 1994
- Selznick, P.: Leadership in Administration. New York, Harper & Row Publ, 1957
- Szintay, I. - Szakály, D.: Change Management (University of Miskolc, Bulletin Series F. Economic Sciences. Volume I. Miskolc, 1994
- Trice, H.M.- Beyer, J.M.: Charisma and its Routinization in Two Social Movement Organizations (Research in Organizational Behavior, 1986, 8:113-164
- Trice, H.M.- Beyer, J.M.: Cultural Leadership in Organizations. Organization Science, 1991, 2(2):149-69
- Trice, H.M. - Beyer, J.M.: The Cultures of Work Organizations. Prentice Hall, 1993
- Weick, K.E.: Organizational Cultures as a Source of High Reliability. California Management Review, Vol. 24 No.2, 1987
- Zaleznick, A. - Kets de Vries, M.F.R.: Power and the Corporate Mind. Boston: Houghton Mifflin, 1975